

Neue berufliche Perspektiven: der Masterstudiengang Sozialmanagement an der Evangelischen Fachhochschule Freiburg

Rausch, Günter

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Rausch, G. (2002). Neue berufliche Perspektiven: der Masterstudiengang Sozialmanagement an der Evangelischen Fachhochschule Freiburg. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 25(1/2), 179-186. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-41125>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Neue berufliche Perspektiven

Der Masterstudiengang Sozialmanagement an der Evangelischen Fachhochschule Freiburg

Prof. Dr. Günter Rausch

1 Zusammenfassung:

Der Evangelischen Fachhochschule Freiburg (Hochschule für Soziale Arbeit, Diakonie und Religionspädagogik) ist es gelungen, als erste Fachhochschule in Baden-Württemberg im Sozialwesen einen Masterstudiengang für Sozialmanagement zu konzipieren, durch das Ministerium die Genehmigung zu erlangen und mit Beginn des Wintersemesters 2001/2002 Studienlehrgang mit 21 Teilnehmern zu starten.

Es handelt sich um ein berufsbegleitendes Aufbaustudium, das insbesondere für das Management im kirchlichen und sozialen Bereich qualifiziert. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der vielfältigen gesellschaftlichen Wandlungsprozesse sowie der zahlreichen Modernisierungsentwicklungen in der Sozialpolitik und der Administration stehen die Leitungskräfte heute zunehmend vor neuen Herausforderungen. Die bisherigen Weiterbildungsangebote sowie die weit verbreiteten autodidaktischen Qualifizierungen können die Bedarfe auf diesem Sektor für die Zukunft nicht mehr abdecken.

Die Evangelische Fachhochschule Freiburg hat es nunmehr verstanden, ein Ausbildungskonzept vorzulegen, das transdisziplinär aus unterschiedlichen Wissenschaften und Praxisfeldern jene Wissensbestände und Handlungsorientierungen zusammenfügt, die für ein zeit- und zukunftsorientiertes Management von Non-Profit-Organisationen im sozialen und kirchlichen Bereich von besonderer Relevanz sind.

1.1 Grund für die Einführung des Studienganges

Die Evangelische Fachhochschule Freiburg greift mit dem Aufbaustudiengang Sozialmanagement grundlegende gesellschaftliche Wandlungsprozesse auf (Stichworte: Globalisierung, Internationalisierung oder Europäisierung der Volkswirtschaften, Modernisierung, Umbau des Sozialstaates, neue Informations- und Kommunikationskulturen, Pluralisierung und Individualisierung von Lebensstilen und Lebenswelten, Arbeitslosigkeit, Segregation, Exklusion etc.). Gerade im Dritten Sektor wirken sich

die vielfältigen Strukturveränderungen mit ihren neuen Risikolagen, nicht zuletzt infolge starker neoliberaler Trends und rasanter Technologieentwicklungen, unübersehbar aus. Sie erfordern nicht nur neue Politik- und Managementkonzepte auf der wirtschaftlichen und politischen Ebene. Insbesondere bedingen die Reformen der Kommunalverwaltungen und deren Sozialer Dienste auch in den Organisationen und Verbänden der Sozialen Arbeit eine Einführung betriebswirtschaftlicher Elemente und eine verstärkte Integration ökonomischer Denk- und Handlungsorientierungen.

Die Praxis der Sozialen Arbeit registriert eben nicht nur steigende Unterstützungs- und Handlungsbedarfe bei gleichzeitiger Verknappung der öffentlichen Zuschüsse, sondern sieht sich zugleich mit neuartigen Steuerungs- und Verwaltungspraktiken („New Public Management“) konfrontiert. Die traditionelle „Inputorientierung“, die sich am fachlichen, personellen und materiellen Aufwand orientierte, wird sukzessive durch eine Orientierung am Ergebnis der erbrachten Leistungen ergänzt und zum Teil abgelöst. Gesetzliche Neuregelungen, beispielsweise in der Pflegeversicherung (§29 SGB XI), in der Sozialhilfe (§93 BSHG) oder in der Kinder- und Jugendhilfe (§§77 und 78 SGB VIII) setzen inzwischen auch betriebswirtschaftliches Planen, Haushalten und Rechnungslegen voraus. Begriffe wie *Privatisierung*, *Kundenorientierung*, *Dienstleistungsmanagement*, *Outputsteuerung*, *Dezentralisierung*, *Budgetierung*, *Kontraktmanagement*, *Qualitätsmanagement*, *Sozialmarketing*, *Fundraising*, *Benchmarking*, *Controlling* etc. skizzieren deshalb mehr als nur ein neues Design. Sie zeigen einen Paradigmenwechsel auch in der Organisation der Sozialen Arbeit an: von der beziehungsorientierten Hilfeleistung zur marktorientierten sozialen Dienstleistungsproduktion.

Mehr und mehr befinden sich soziale Dienste und Einrichtungen in einem Wettbewerb engagierter Anbieter. Inzwischen sind auch die Träger sozialer Einrichtungen gezwungen, sich neue, zumindest ergänzende Finanzierungsquellen zu erschließen. Alleine auf öffentliche Zuschüsse zu bauen, ist zumeist nicht mehr hinreichend. Anbieter der Sozialen Arbeit gehen deshalb inzwischen auch dazu über, eigenständige wirtschaftliche Geschäftsbereiche aufzubauen, um hier Gewinne zu erzielen, die in defizitären sozialen Dienstleistungsbereichen eingesetzt werden können. Nicht zuletzt können auf diese Weise innovative Projekte gefördert werden.

Auch das traditionelle Ehrenamt, das vielerorts zur Kernaussstattung sozialer Dienste gerechnet werden konnte, ist einem fundamentalen Wandel unterworfen. Das neue Verständnis ehrenamtlicher Betätigung korreliert häufig mit programmatischen Vorstellungen und Erwartungen an partizipativ-demokratische Modelle, wie sie im Konzept des *bürgerschaftlichen Engagements* oder – weiter gefasst – der Zivilgesellschaft zum Ausdruck kommen. Freiwillig engagierte Bürger, Adressaten, Sponsoren oder Zuschussgeber sozialer Dienstleistung stellen heute neue Erwartungen an das Management der Wohlfahrtsproduktion, die im Spannungsfeld zwischen sozialer Fachlichkeit, in Orientierung auf die Qualität der erreichten Ergebnisse und der Wirtschaftlichkeit des Aufwandes zu verorten sind.

Allgemein hat sich hierfür der Begriff der *Sozialwirtschaft* durchgesetzt. Damit wird zugleich darauf verwiesen, dass die Führung eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens sich nicht auf die Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Abläufe beschränken kann. Es bedarf einer eigenständigen Sozialwirtschaftslehre, deren Gegenstand in der Schnittmenge von öffentlicher Wirtschaft, Erwerbswirtschaft und Drittem Sektor beheimatet ist.

Auf internationaler Ebene wird diesen Entwicklungen längst Rechnung getragen. So hat sich im Bereich der Europäischen Gemeinschaft ein Verständnis hierfür durchgesetzt, das weithin mit dem aus dem französischen Sprachraum stammenden Begriff der *Economie Sociale* bezeichnet wird. Wenngleich die begriffliche Schärfe da und dort noch nicht ausgereift scheint, hat doch zum Beispiel in Großbritannien und in den USA der englische Ausdruck *social economy* weite Verbreitung gefunden.

Allenthalben wird zugleich die notwendige Modernisierung der Sozialen Arbeit auf der Organisations- und Führungsebene vorangebracht. Bereits seit 1977 erscheint beispielsweise in den USA eine spezielle Fachzeitschrift mit dem Titel *Administration in Social Work*. Sowohl in den Vereinigten Staaten als auch in Großbritannien gibt es seit Jahren an verschiedenen Universitäten spezielle Ausbildungsgänge, die für Managementaufgaben im Sozialen Bereich qualifizieren. Diese beinhalten selbstverständlich die Option des Masterabschlusses, die je nach Schwerpunktsetzung mit dem Master of Business Administration (MBA), Master of Public Administration (MPA) oder eben mit dem Master of Social Work (MSW) graduieren.

1.2 Zielsetzung, Ausrichtung und angestrebtes Profil des Studienganges

Während in den Vereinigten Staaten und in Großbritannien seit Jahren ein differenzierter Diskussionsprozess hinsichtlich der unterschiedlichen Profilbildungen des *Social Work Management* im Gange ist, hat diese Auseinandersetzung in der Bundesrepublik Deutschland gerade erst begonnen. Zwar gibt es hierzulande verschiedene Studiengänge, die eine Sozialökonomie bzw. Sozioökonomie zum Gegenstand haben und auch den Abschluss eines Diplom-Sozialwirts bzw. eines Diplom-Sozialökonomen ermöglichen. Für das konkrete Feld der Sozialwirtschaft, als spezielles Handlungsfeld der Sozialen Arbeit im weitesten Sinne, bereiten diese bislang jedoch nicht vor. Erst seit wenigen Jahren gibt es an verschiedenen Fachhochschulen und Berufsakademien im Bundesgebiet erste Studiengänge, die sich konkret dem genannten Aufgabengebiet widmen. Auch über einschlägige weiterbildende und berufsbegleitende Studienangebote wird versucht, betriebswirtschaftliche Methoden und Prinzipien für den Bereich der Sozialwirtschaft zugänglich zu machen. Im südwestdeutschen Raum sind an den Fachhochschulen in Heidelberg und Darmstadt solche Aufbaustudiengänge bereits installiert. Sie bieten jeweils einen Diplomabschluss als Diplom-Sozialwirt (FH) bzw. als Diplom-Sozialmanager (FH). Seit dem Wintersemester 1999/2000 wird erstmals

auch in Deutschland ein spezieller *Masterstudiengang* an der Alice-Salomon-Fachhochschule in Berlin im Rahmen eines Fachhochschul-Fernstudienverbundes angeboten.

Die EFH Freiburg verfolgt bewusst nicht den Weg, sich ausschließlich an der Betriebswirtschaftslehre zu orientieren. Eine bedarfsgerechte und bedürfnisorientierte Leistungserbringung durch Soziale Arbeit, im Rahmen einer Non-Profit-Organisation, erfordert häufig andere Handlungskonzepte als beispielsweise eine gewinnorientierte Güterproduktion und -vermarktung im Rahmen eines „Profit-Unternehmens“¹. Soziale Arbeit hat es ferner nur begrenzt mit marktfähigen Belangen zu tun, wenngleich Wirtschaftlichkeit im Sozialbereich keineswegs etwas völlig Neues darstellt. Insbesondere findet das Leistungsgeschehen jedoch zuvorderst auf immaterieller und zumeist subjektorientierter Ebene statt, weshalb die üblichen erwerbswirtschaftlichen Bemessungs- und Bewertungsverfahren nicht immer anwendbar sind. Nicht zuletzt entsteht auch und gerade im Sozialbereich ein Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit ökonomischen Handelns und ethisch-moralischer Maximen, wie sie beispielsweise im Sozialwort der christlichen Kirchen aufgezeigt werden. Der Tradition der Sozialen Arbeit folgend, werden durch die Integration unterschiedlicher human- und gesellschaftswissenschaftlicher Deutungs- und Handlungsmodelle im vorliegenden Studienangebot deshalb zweckrationale, ökonomische Strategien und Konzepte ebenso berücksichtigt wie konsens- und bedürfnisorientierte Handlungsorientierungen.

Es liegt nahe, diesen postgradualen Sozialmanagement-Studiengang an einer Hochschule für Soziale Arbeit zu verorten. Wenn hier eine Verschränkung mit relevanten volks- und betriebswirtschaftlichen Theorien und Methoden erfolgt, ist dies zugleich mehr als die Schnittmenge verschiedener Ausbildungskonzepte. Es entsteht ein eigenständiges, neues Profil, das auf neue spezifische Kompetenzen im Kontext der Sozialwirtschaft zielt. Es wird dabei nicht übersehen, dass sowohl die Soziale Arbeit als auch die Betriebswirtschaftslehre durchaus gemeinsame historische Wurzeln haben, die im wesentlichen auf die Sozialpolitik zurückgehen. Ebenso sind seit geraumer Zeit Fachdiskussionen im Gange, die für eine wechselseitige Nutzbarmachung der jeweiligen Wissensbestände plädieren. Derartige Entwicklungen und Sichtweisen lassen sich durchaus in das hier vorgestellte Studienkonzept integrieren.

1 Der Betriebswirtschaft wird dabei keineswegs unterstellt, ausschließlich auf Gewinnorientierung und Güterproduktion ausgerichtet zu sein. Schon gar nicht soll damit gewissermaßen eine „moralische Wertung“ einhergehen. Vielmehr soll auf die zum Teil unübersehbar unterschiedlichen Handlungsfelder und Aufgabenstellungen verwiesen werden.

1.3 Bezug des Konzepts zu absehbaren Entwicklungen in der Wissenschaft und im Beschäftigungssystem

Die EFH Freiburg leistet mit dem Aufbaustudiengang Sozialmanagement einen Beitrag zur Weiterentwicklung und Differenzierung der Wissenschaften auf der Ebene von Forschung, Lehre und Weiterbildung. Sie trägt dazu bei, mit der Sozialwirtschaftslehre die Grundlagen für ein zeitgemäßes und bedarfsorientiertes Management im sozialen Dienstleistungsbereich zu bilden. Sie leitet zugleich innovative Anstöße für eine grundlegende Modernisierung der Praxis der Sozialen Arbeit ein. Noch immer gibt es im Feld der Sozialen Arbeit erhebliche Vorbehalte und Widerstände gegenüber volks- und betriebswirtschaftlichen Sichtweisen. Mit diesem Studiengang sollen Leitungskräfte für das Management der Sozialen Arbeit ausgebildet werden, die nicht nur Verständnis für ökonomische und unternehmerische Handlungsweisen entwickeln, sondern geradezu offensiv ein Prozessgeschehen fördern, das sich am gesellschaftlichen Nutzen orientiert, sich für neue innovative Konzepte öffnet, auch persönliche Verantwortung im unternehmerischen Sinne übernimmt und sich also auch dem Kriterium der Wirtschaftlichkeit stellt. So gilt es zum Beispiel in Anbetracht der vielfältigen gesellschaftlichen Unsicherheiten und Krisenerscheinungen, zugleich neue Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzugreifen.

Gerade angesichts der Bemühungen um die Durchsetzung einer Wissenschaft der Sozialen Arbeit sind die Fachhochschulen nicht nur gefordert, eine zukunftsorientierte grundlegende Berufsqualifikation zu gewährleisten, sie müssen auch aus berufspolitischer Sicht die Voraussetzungen für eine hinreichende, innovative Qualifizierung der Führungs- und Leitungskräfte schaffen. Insbesondere die herausgehobenen Positionen in der Organisation der sozialen Dienstleistungen sollten im Kompetenz- und Verantwortungsbereich der Sozialen Arbeit bleiben. Zahlreiche Forschungsbefunde und Praxisberichte belegen, dass es einerseits nicht hinreicht, betriebswirtschaftliche Fachkräfte, denen notwendig die spezifischen Hintergründe und Fachkenntnisse des konkreten Feldes fehlen, mit Leitungsaufgaben in der Sozialwirtschaft zu betrauen, andererseits aber auch die grundständig ausgebildeten Fachleute der Sozialen Arbeit nicht über die erforderlichen Kenntnisse verfügen, um den neu entstandenen Anforderungen entsprechen zu können.

Es liegt in der Logik eines differenzierenden Hochschulmodells, dass derartig anspruchsvolle, modulare Aufbaustudiengänge, die sich gezielt an überdurchschnittlich erfolgreiche, berufserfahrene Absolventen von Basisstudiengängen richten, in der Anforderung wie in der Graduierung ein qualitativ höherwertiges Niveau, die Masterebene, anstreben. Damit wird nicht zuletzt auch die Kompatibilität auf der nationalen wie internationalen Ebene gewährleistet.

1.4 Berufliche Perspektiven für den künftigen Sozialmanager (MSM)?

Alleine in der freien Wohlfahrtspflege sind rund 1,3 Millionen hauptamtliche Mitarbeitern in rund 90.000 Einrichtungen beschäftigt. Hinzu kommen die einschlägig Beschäftigten bei öffentlichen und zunehmend auch bei gewerblichen Anstellungsträgern. Die Gesamtausgaben für die soziale Sicherung liegen bei 1.101 Milliarden Mark für direkte Sozialleistungen. Der Anteil der Sozialleistungen am Bruttosozialprodukt liegt bei über 30 Prozent. Alleine diese Zahlen deuten die quantitativen Dimensionen des Aufgabenfeldes der sich neu formierenden Sozialwirtschaft an.

Dabei werden gemeinhin zwei Betätigungsebenen für Sozialmanager unterschieden: zum einen die Fachkraft für wirtschaftliche und administrative Aufgaben, die für die Leistungserbringung und Führung eines sozialen Unternehmens von besonderer Bedeutung ist, ohne zugleich mit der fachlichen Leitung identisch zu sein, zum anderen die Leitungskraft, die sowohl für die ökonomische als auch sozialarbeiterische Professionalität verantwortlich ist. Beide Varianten können auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sein: auf Abteilungsleiter- bzw. der mittleren Führungsebene, auf Stabsstellen, auf Referenten- oder Fachberatungsebene, etwa in Verbänden, im Projektmanagement, der Personalleitung oder auf der Führungsebene. Stets geht es darum, die unterschiedlichen Segmente sozialwirtschaftlicher Professionalität nicht isoliert voneinander zu betrachten, sondern in einem ganzheitlichen, eigenständigen Profil zugunsten der Adressaten, des Dienstleistungsunternehmens, der Zuschussgeber und der Gesellschaft zu entfalten.

2. Struktur des Studiums und fachlich-inhaltliche Anforderungen

Als Studienabschluss wird der Titel "Master of Socialmanagement" verliehen. Einzelne Module können separat zertifiziert werden. Zugangsvoraussetzungen sind u.a.: ein überdurchschnittlich erfolgreich abgeschlossenes Studium der Sozialen Arbeit oder ein anderes Hochschulstudium. Mindestens 3-jährige Berufserfahrung nach einem Hochschulabschluss im oben genannten Bereich. Die Regelstudienzeit beträgt für diesen berufsbegleitenden Studiengang vier Semester, das entspricht im Vergleich zu einem Vollzeitstudiengang ein Studienjahr. Derzeit betragen die Studiengebühren für den gesamten Studiengang (4 Studiensemester) 6.100,- Euro. Hinzu kommen Literaturkosten und für einzelne TeilnehmerInnen gegebenenfalls Reise- und Übernachtungskosten.

Insgesamt umfasst der Studiengang 900 Unterrichtseinheiten zu je 45 Minuten; dies entspricht 60 Semesterwochenstunden (SWS). Der Unterricht findet in der Regel an Wochenenden (Freitagnachmittag und Samstag) sowie vereinzelt in Form von

Blockveranstaltungen statt. Das Studium wird durch eine Masterprüfung abgeschlossen, die in Form einer Master-Thesis sowie einem Kolloquium abgeleistet wird.

3 Curriculare Rahmenbedingungen

3.1 Lernziele des Aufbaustudienganges Sozialmanagement:

- Ein fachlich begründetes Verständnis der aktuellen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit (internationale Verflechtungen, Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft, Staat, Kommune, Bürger) sowie deren Steuerungssysteme (Ökonomie, Politik, Kommunikation, Werteorientierungen).
- Kenntnisse über sozial- und wirtschaftsethische Konzepte, nicht zuletzt der Systematischen Theologie, unter Bezugnahme auf die aktuellen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (Wirtschaftsethik, theologisch-philosophische Anthropologie).
- Fundierte Kenntnisse über Organisationen der Sozialen Arbeit, deren vielfältige Verflechtungen im Netz der öffentlichen wie der freien Wohlfahrtspflege sowie des Management in Non-Profit-Organisationen (u. a. aus der Wissenschaft der Sozialen Arbeit, der Betriebswirtschaft, der Verwaltungswissenschaft, der Rechtswissenschaft, der Organisationssoziologie und -psychologie).
- Die Fähigkeit zur Führung und Leitung von Organisationen und Menschen vor dem Hintergrund unterschiedlicher theoretischer Modelle, z.B. des Empowermentansatzes oder des Modells der Selbstorganisation.
- Selbstreflexive Fähigkeiten, um persönliche und berufliche Kompetenzen, insbesondere in Führungs- und Leitungssituationen, einschätzen zu können und so die eigenen Vorstellungen und Stärken erfolgreich zu entfalten.
- Stabilisierung und Erweiterung von persönlichen und beruflichen Handlungsspielräumen, um sich nicht zuletzt im Managementbereich adäquat entwickeln zu können.

3.2 Struktur des Studiums und fachlich-inhaltliche Anforderungen

Kennzeichnend für diesen Masterstudiengang ist die *Modularisierung* als didaktisch-methodisches Gestaltungsprinzip, das auf in sich geschlossenen Lerneinheiten beruht, die – jeweils für sich betrachtet – kompakte Wissensgebiete und Techniken vermitteln, die wiederum Teil eines größeren Ganzen sein können. Auf diese Weise soll nicht zuletzt die Kompatibilität zu Nachbardisziplinen bzw. auf internationaler Ebene gewährleistet werden. Darüber hinaus soll den Teilnehmenden die Möglichkeit gebo-

ten werden, bereits zuvor erworbenes Wissen im Sinne von angespartem Bildungskapital in diesen Studiengang einzubringen und/oder die hier erworbenen Leistungszertifikate anderorts verwerten zu können. Selbstorganisierte und individuell variable Studienkonzepte sollen auf diese Weise ebenso ermöglicht werden wie ressourcenoptimierende und effiziente Ausbildungsgänge.

4 Lehr- und Lernformen

Der Aufbaustudiengang Sozialmanagement bedient sich in der Didaktik der aktuellen Erkenntnisse und Methoden der systemischen Erwachsenenbildung. Zugleich wird versucht, den zukunftsorientierten Bedarfen der Praxis sowie den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Teilnehmern gerecht zu werden. Insoweit wird von einem teiloffenen Curriculum gesprochen, das ausgehend vom Stand der Wissenschaft und den Bedarfsmeldungen der Praxis sich prozessorientiert auf die Wünsche und Möglichkeiten der Teilnehmer nicht nur einlässt, sondern diese auch herausfordert. Dialogisches, subjektorientiertes Lernen erfordert also die Bereitschaft aller Beteiligten, sich interaktiv an der Gestaltung der Lernprozesse zu beteiligen.

Das skizzierte dialogische, partizipative Lehr-/Lernsystem stellt an alle Beteiligten hohe Anforderungen. So sind z. B. an die im Aufbaustudiengang Sozialmanagement tätigen Dozenten einerseits hohe fachliche und didaktische Erwartungen zu stellen, andererseits haben auch sie Anspruch auf entsprechende Beratung und Unterstützung. Es entspricht aber nicht zuletzt den modernen Managementtheorien und stellt insoweit eine Chance für unmittelbare Erfahrungen dar. Weitere Informationen sind erhältlich über:

Prof. Dr. Günter Rausch
Evangelische Fachhochschule
Bugginger Str. 38
79114 Freiburg
Tel.: ++49.7 61.4 7812.51
Fax: ++49.7 61.4 78 12.30
eMail: rausch@efh-freiburg.de

